

*Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.*

А. Франс

Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 658.14

Карман З. М.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the questions of formation the enterprise financial development department are considered. Its organizational structure consisting of four sectors which work assumes the establishment of close interrelations with internal and external environment of the enterprise and performance of management all private functions during the strategic control of development the financial resources of the subject of managing is offered.

Процес стратегічного управління розвитком фінансових ресурсів промислового підприємства вимагає організації підтримки, тобто розроблення методичного забезпечення щодо актуалізації його організаційної структури. Проблема її побудови для нових підприємств або удосконалювання для функціонуючих є однією із найскладніших в управлінні фінансовими ресурсами. Вона особливо ускладнилася останнім часом у зв'язку з активізацією приватизаційних процесів, реструктуризацією підприємств, збільшенням обсягів іноземних інвестицій, розгалуженням джерел фінансування виробничої діяльності. Процес розвитку підприємства вимагає внесення змін в організаційну структуру управління ним, яка повинна відповідати вимогам саморегулювання, самоорганізації, гнучкості, тобто містити процедури з удосконалювання (розробки) його організаційної структури.

Проблемам побудови організаційних структур приділяли увагу багато вчених, серед яких можливо виділити роботи, що присвячені вирішенню питань підвищення ефективності діяльності підприємств на основі адаптації організаційних структур до умов мінливого зовнішнього і внутрішнього середовищ [1 – 12]. Проте пропозиції щодо виділення в складі структур підрозділів, які займаються визначенням стратегічної спрямованості розвитку підприємства в цілому, його підрозділів, видів діяльності або розвитку окремих видів ресурсів майже не зустрічаються в науковій літературі. Тому виникає об'єктивна необхідність у подальших дослідженнях побудови організаційних структур суб'єктів господарювання стосовно розвитку фінансових ресурсів як одного з пріори-

тетних видів економічних ресурсів, які відіграють провідну роль у загальному розвитку підприємства, забезпечуючи його активізацію та попереджаючи про настання кризових ситуацій.

Як довів аналіз літературних джерел та практичної діяльності крупних промислових підприємств машинобудівної галузі України, на сьогодні доцільно застосовувати такі основні підходи до побудови організаційних структур, як нормативно-функціональний, функціонально-технологічний і системно-цільовий [13, с. 53 – 54].

Щодо нормативно-функціонального підходу, він орієнтований на типову номенклатуру функцій управління на підприємстві і найбільш розповсюджений, але по суті не дає чіткої алгоритмічної інтерпретації механізму побудови структури, оскільки має орієнтацію на встановлення кореляційної залежності між окремими показниками діяльності підприємства, такими, як чисельність управлінського персоналу, кількість рівнів управління, ступінь централізації управлінських функцій і загальних показників прибутку, доходу і продуктивності праці. Це не дає змоги у достатній мірі враховувати особливості функціонування підприємства в конкретних умовах господарювання стосовно стратегічного управління його фінансовими ресурсами за стратегічною альтернативою загального розвитку.

Функціонально-технологічний підхід ґрунтується на раціоналізації джерел інформації та технології її обробки на кожному підприємстві. Але даний підхід є трудомістким і підпорядкованим схемі документообігу на підприємстві. У зв'язку з тим, що процес стратегічного управління фінансовими ресурсами та їх розвитком є високо ймовірним, можливості використання такого підходу є обмеженими щодо організаційної підтримки розвитку фінансових ресурсів.

Системно-цільовий підхід дозволяє враховувати особливості діяльності конкретного підприємства, його функціональних підрозділів, зокрема фінансового, та проектувати адаптивні форми. Труднощі полягають у переході від цілей і функцій управління до складу й підпорядкованості структурних підрозділів. У цьому зв'язку він може бути застосований для діючого і нового підприємства. Даний метод дозволяє в найбільш повній формі врахувати в структурі цілості функцій управління передбачувані зовнішні та внутрішні умови розвитку фінансових ресурсів. Тому в якості найбільш прийнятного методу до вдосконалення організаційних структур підприємства у напрямку розвитку його фінансових ресурсів є саме системно-цільовий підхід.

По-перше, як відкрита система підприємство (щодо розвитку фінансових ресурсів) має стійкі взаємовідносини з суб'єктами зовнішнього середовища, за якими

воно має змогу залучати необхідний обсяг фінансових ресурсів для свого розвитку, в разі потреби. Тому в складі підрозділу фінансового розвитку доцільно виділити дві організаційні одиниці, які б виконували функції взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищами. Перша організаційна одиниця, яка буде виконувати функцію взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, повинна взяти на себе обов'язки із залучення зовнішніх джерел фінансування у достатньому обсязі й на вигідних для підприємства умовах та обов'язки із забезпечення його фінансової прозорості на основі встановлення постійних інформаційних взаємозв'язків із засобами масової інформації та професійними виданнями з метою публікації відповідної інформації про можливості й здобутки підприємства. Друга структурна одиниця повинна сконцентрувати свою увагу на роботі зі створення й контролювання планів фінансового розвитку підприємства, тобто на взаємодії підрозділів всередині підприємства, в його внутрішньому середовищі. Таким чином буде реалізовано системний підхід до управління розвитком фінансових ресурсів підприємства у контексті побудови його організаційної структури.

По-друге, процес розвитку фінансових ресурсів пов'язаний з виконанням основних функцій менеджменту, таких, як аналіз, прогнозування, планування, організація, координація, регулювання, мотивації й стимулювання відносно до досягнення переважної мети — "розвитку фінансових ресурсів" згідно із загальноекономічною альтернативою діяльності підприємства "розвиток". Тобто цей підрозділ виконує всі означені функції щодо стратегічного управління та згідно із сформульованою метою. Таким способом реалізується цільова спрямованість робіт з адаптації або побудови організаційної структури підприємства, що підтверджує доцільність використання системно-цільового підходу.

Відносно до методів розроблення структур управління, слід виділити наступні найбільш прийнятні у контексті розвитку фінансових ресурсів.

Метод аналогій, який полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із загальними частковими характеристиками, і в той же час, з урахуванням ситуаційної методології. У цьому випадку доцільно використовувати ситуаційну методику MAPS, в якій враховуються не тільки об'єктивні фактори фінансового середовища і технології, але і тип поведінки виконавців. Вона дозволяє враховувати переваги кожного співробітника при виконанні завдань щодо управління фінансовими ресурсами.

Інтуїтивно-експертний метод, який полягає у використанні думок експертів з метою виявлення специфічних проблем фінансового розвитку і вузьких місць у системі управління. Тому необхідно провести експертні опитування керівників і підлеглих за допомогою спеціально розроблених анкет. В основу використання даного методу варто покласти основний принцип відповідності структури управління стратегічним цілям фінансового розвитку. При цьому опис результатів застосування експертних методів необхідно надати в графічній чи табличній формах з урахуванням технологічних, економічних, виробничих факторів із зазначенням змін у правах і відповідальності, чисельності персоналу, організаційних взаємозв'язків. Інтуїтивно-експертний підхід є досить гнучким, однак використовує суб'єктивні дані.

Метод організаційного моделювання передбачає використання різних типів моделей. Регресійні моделі

можуть дати прийнятний варіант вирішення в стабільному внутрішньому і зовнішньому середовищах, встановлюючи взаємозв'язок між характеристиками процесу розвитку фінансових ресурсів й структури апарату управління. У результаті встановлюються співвідношення між параметрами, що характеризують кількісно функції управління і загальні результати діяльності підприємства. Основна перевага даної методики полягає у формалізації параметрів процесу управління.

Удосконалити процес організаційного моделювання дозволяють оптимізаційні моделі, однак основною проблемою їх застосування є відсутність чітких критеріїв ефективності організаційних структур. Тому більшість подібних моделей оптимізують тільки деякі параметри структури управління, що є їх істотним недоліком у середовищі, яке швидко змінюється. Усунути виявлені недоліки дозволяють імітаційні моделі, де характеристики організаційних структур розглядаються як множина об'єктів, що характеризуються конкретними властивостями і взаємозв'язками. Структура в таких моделях описується як система рівнянь. Головною перевагою імітаційних моделей є множина варіантів структури при кінцевому наборі зовнішніх параметрів, що дозволяє розглядати систему організаційних завдань комплексно. Складністю є вибір критерію ефективності організаційної структури для порівняння отриманих варіантів, тому що частково критерії є формалізованими, наприклад, максимальний чистий прибуток від фінансової діяльності, мінімізація ризику, а частково — слабо формалізованими. До останніх відносяться рівень комфортності трудового життя, організаційна культура, клімат, стиль управління, що не менше впливають на загальну ефективність функціонування підприємства в цілому і процес фінансового розвитку зокрема.

Графоаналітичні моделі надають матричні, мережні, табличні зображення розподілу повноважень і відповідальності, тобто організаційних зв'язків. Їх застосування полегшує сприйняття результатів моделювання й об'єднання декількох підрозділів у один, дають можливість аналізувати їх спрямованість, варіанти угруповань, прав і відповідальності. Тому графоаналітичні моделі відрізняються від попередніх тільки формою. В реальних організаційних умовах управління фінансовими ресурсами та їх розвитком найбільший успіх можуть принести наглядні моделі у вигляді експериментів щодо запланованої зміни структури, ділових ігор з моделювання поведінки фахівців.

Метод структуризації передбачає розробку системи цілей, що повинні бути сформульовані кількісно із зазначенням пріоритетів, виключає виникнення протиріч між ними. Для цього варто здійснити формулювання основних цілей розвитку фінансових ресурсів, на їх основі визначити основні функціональні й програмно-цільові підсистеми, які забезпечують виконання цілей. Тобто система цілей становить орієнтований граф, що вказує на набір передбачуваних варіантів організаційної структури, за якими закріплюються функції прийняття рішень за підрозділами. Рішення, які вимагають участі спеціалізованих підрозділів, закріплюють за ними, що приводить до необхідності складання схеми координації взаємозв'язків на основі інформаційних пошуків із визначенням трудомісткості їх обробки, а потім і кількості виконавців із зазначенням вимог до їх роботи. Цей метод найбільш прийнятний для вирішення проблем організаційної підтримки розвитку фінансових ресурсів.

Узагальнюючи результати проведених досліджень, можна виявляти фактори, що є одночасно і критеріями вибору методів проектування або удосконалення організаційних структур у ході реалізації процесу фінансового розвитку підприємства, яке є тотожним розвитку фінансових ресурсів у контексті проведеного дослідження: рівень мінливості факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; частота робіт зі створення фінансових планів; термін реалізації фінансових планів; наданий обсяг фінансових ресурсів.

Як додаткові фактори потрібно зазначити:

- тип коригованої структури;
- необхідний рівень адаптивності;
- гнучкість структури до зміни факторів інвестиційного оточення; рівень кваліфікації розроблювачів бізнес-плану; доступність інформації;
- час, протягом якого необхідно здійснити перебування організаційної структури.

Якщо розвиток фінансових ресурсів розглядати як разову дію щодо впровадження певної стратегії підприємства, зміна організаційної структури є дискретною і доцільність побудови нової структури варто визначати як додатковий ефект, що виникає за рахунок скорочення витрат на створення структури, додаткової економії від поліпшення якості створення та впровадження фінансових планів. Якщо ж процес розвитку фінансових ресурсів є безупинним, об'єкт управління постійно змінюється, удосконалення організаційної структури варто здійснювати безупинно, з урахуванням ступеня глибини організаційних змін у підсистемі організаційного забезпечення. Тоді доцільність проведення організаційних перетворень необхідно відслідковувати відповідно до динаміки поліпшення показників економічної ефективності функціонування підприємства в цілому, таких, як загальна рентабельність, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів.

Діяльність, пов'язана з удосконалюванням організаційної структури, повинна увійти в практику управління підприємством у трансформаційних умовах, тому що його розвиток можливий тільки на основі розробки фінансових планів зокрема та бізнес-планів для будь-яких змін взагалі, і стати однією з важливих функцій системи управління.

Аналіз процесу управління на досліджуваних промислових підприємствах довів, що вирішенням проблем стратегічного управління взагалі й стратегічного управління розвитком фінансових ресурсів, а саме, обґрунтуванням, формуванням і реалізацією стратегій не займаються конкретні підрозділи, що затрудняє отримання очікуваних результатів. Кожен з економічних підрозділів підприємств у визначеній мірі здійснює розробку елементів загальної стратегії у відповідності зі своєю функціональною спрямованістю. Об'єднати їх, обґрунтувати, погодити і реалізувати дозволить тільки фінансова стратегія, генерацією якої повинен займатися окремий структурний підрозділ — фінансовий відділ, використовуючи у своїй роботі бізнес-пропозиції і плани, розроблені іншими функціональними відділами підприємств. Проте на більшості промислових підприємств за фінансовим відділом закріплюються функції оперативного і тактичного управління фінансовими ресурсами, в той час як функцію стратегічного управління ними ці підрозділи практично не виконують. Тобто вони не займаються спланованим розвитком фінансових ресурсів суб'єктів господарювання.

Вирішити виявлену проблему можливо у двох напрямках: наділяючи функцією стратегічного управління фінансовими ресурсами безпосередньо фінансові відділи підприємств; створюючи нові відділи стратегічного управління фінансовими ресурсами — відділи фінансового розвитку.

Перший напрямок є прийнятним для невеликих підприємств (малих та середніх), на яких виділення підрозділів, що займаються стратегічним управлінням окремими видами ресурсів, а саме фінансових, є економічно не вигідним з причини значних витрат часу й коштів. Щодо великих підприємств, то формування подібних підрозділів для них може бути неприйнятним за умови вибору такої загальноекономічної стратегії діяльності як "скорочення", яка вимагає не розвитку фінансових ресурсів, а їх регресивного функціонування.

Другий напрямок слід рекомендувати для великих підприємств, фінансові стратегії яких є розгалуженими і вимагають значних витрат щодо їх розроблення, реалізації та моніторингу. Крім того, такі підприємства, як правило, обирають в якості загальноекономічної стратегії — стратегію зростання або розвитку, що вимагає здійснення обґрунтування процесом використання фінансових ресурсів, механізм управління якими є підґрунтям й умовою успішності економічного розвитку підприємства в цілому.

Згідно з другим напрямком, відділ фінансового розвитку становить складну систему, що пристосовується до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ шляхом оптимізації діяльності складових її ланок, тобто на основі системного підходу, який виходить із того, що будь-який підрозділ є системою, кожен елемент якого прагне досягнення поставлених цілей. Відповідно до принципів системного аналізу, відділ фінансового розвитку доцільно розглядати як цілісний об'єкт управління, а функції стратегічного управління — як сукупність усіх видів діяльності, необхідних для досягнення цілей сталого розвитку підприємства в цілому на основі раціонального використання фінансових ресурсів щодо поліпшення їх якісного складу. При цьому увагу варто зосереджувати не стільки на окремих ланках (секторах) даного підрозділу, скільки на їхньому взаємозв'язку і взаємодії, на підпорядкуванні інтересам усього підприємства. Головне завдання системного підходу при формуванні відділу фінансового розвитку полягає в тому, щоб пристосувати його структуру до умов, що змінюються, зробити її гнучкою, а отже, ефективною.

Ефективність управління розвитком фінансових ресурсів істотно залежить від організаційної форми, що застосовується для даного процесу. Залежно від характеру підпорядкованості й особливостей організації роботи з управління фінансовими ресурсами підприємства доцільно використовувати різні види адаптивних програмно-цілевих структур — від структур координаційного типу до проектних.

Структура координаційного типу по своїй суті відповідає механізму управління процесом фінансування за екстенсивним типом, що відповідає не стільки загальноекономічній стратегії розвитку, скільки стратегії зростання підприємства. Таку структуру необхідно накладати на загальну організаційну структуру суб'єкта господарювання, яка у більшості випадків є лінійно-функціональною з метою підвищення її гнучкості.

Залежно від рівня управління, на якому створюються такі структури, доцільно використовувати дві їхні організаційні форми, що відповідає пропозиціям О. М. Яст-

ремської, викладеним стосовно організаційної підтримки інвестиційних процесів на підприємствах [12]. Перша — комітети з фінансового розвитку, тобто стратегічного управління розвитком фінансових ресурсів (КФР). Така структура повинна об'єднувати, як правило, керівників вищого і середнього управлінського рівня. Друга організаційна форма — це тимчасові творчі групи (ТТГ), які доречно формувати в основному з фахівців. У зв'язку з тим, що права таких структур обмежені, їхніх можливостей може бути недостатньо для формування і реалізації стратегій управління розвитком фінансової діяльності промислових підприємств. У таких випадках перевагу варто віддавати структурам проектного типу, які характеризуються створенням постійної, на термін розробки і реалізації певного проекту, проектною групою (відділу) з фахівців різного профілю. Така структура повинна організовувати роботу з використання фінансових ресурсів у обсягах, призначених для реалізації конкретної обраної фінансової стратегії щодо загальноекономічної стратегії діяльності підприємства.

Взаємодія структур проектного типу з лінійно-функціональними підрозділами сприяє встановленню нових стійких горизонтальних зв'язків і відповідно посиленню відповідальності їхніх керівників за якість прийнятих фінансових рішень.

У сучасних умовах, коли фінансування діяльності підприємств, розвиток фінансових ресурсів повинен стати безупинним процесом, незалежно від виду описаних структур, крупним промисловим підприємствам необхідно обов'язково створювати постійно діючий підрозділ — відділ фінансового розвитку. Основними документами, що регламентують його роботу, є положення про структурний підрозділ та посадові інструкції його керівника і заступника.

Уточнення й доповнення змісту положення, виходячи з обліку реальних фінансових можливостей підприємства, а також розробка посадових інструкцій виконавців, повинна здійснюватися керівником відділу після його затвердження на посаді.

Розроблені рекомендації зі створення відділу фінансового розвитку базуються на пропозиціях роботи [12], які, у свою чергу, пройшли апробацію на промислових підприємствах м. Харкова, дали позитивні результати й одержали схвальні відгуки провідних спеціалістів.

За розробленими рекомендаціями, основою функціонування відділу фінансового розвитку (ФР) є формування і реалізація фінансової стратегії діяльності промислового підприємства з метою забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку. ФР доцільно створювати як самостійний структурний підрозділ підприємства і підпорядковувати безпосередньо заступнику директора з економічних питань, структура якого наведена на рисунку. Головними завданнями відділу ФР є формування фінансових стратегій підприємства відповідно до його економічної, науково-технічної та соціальної політики, загальноекономічних стратегій функціонування і розвитку, а саме: загальноекономічних, конкурентних, функціональних, нормативно-правового, інформаційного, організаційного забезпечення робіт з управління фінансовими ресурсами; тактичне управління фінансовими ресурсами згідно з обґрунтованими і затвердженими на підприємстві напрямками розвитку відтворювальних процесів щодо технічного переозброєння, реконструкції, розширення, нового будівництва.

Таким чином, проведені дослідження показали, що найбільш прийнятним підходом до адаптації або побудови

ови організаційної структури управління підприємством, яка здатна забезпечувати розвиток, є системно-цільовий, а методом — структурний. Необхідною організаційною формою в процесі стратегічного управління розвитком фінансових ресурсів є постійно діючий відділ фінансового розвитку на крупних підприємствах і відповідні тимчасові групи на середніх та малих. Практичне використання розробленого положення про відділ фінансового розвитку підприємств має практичне значення, оскільки дозволяє здійснити чітке розмежування повноважень між виконавцями, іншими структурними підрозділами та підвищити ефективність стратегічного управління фінансовою складовою економічних ресурсів підприємств.

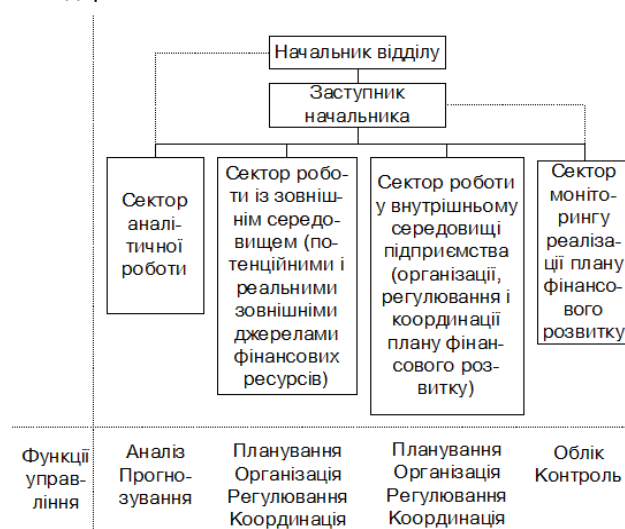


Рис. Узагальнена організаційна структура відділу фінансового розвитку промислового підприємства

Викладені пропозиції є підґрунтям для подальшого розвитку методичного забезпечення щодо побудови математичних моделей формування відділу ФР.

Література: 1. Евенко Л. И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования. — М.: Наука, 1983. — 284 с. 2. Развитие систем управления: структура, функции, нормативы / Г. С. Одинцова, В. И. Горюшко, Л. А. Лимонова; [Отв. ред. Г. С. Одинцова. — К.: Наук. думка, 1989. — 200 с. 3. Мильнер Б. З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 336 с. 4. Мельник М. В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях. — М.: Финансы и статистика, 1990. — 136 с. 5. Смирнова В. Г. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 2. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 192 с. 6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ.; [Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с. 7. Подлесных В. И. Менеджмент: Учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2002. — 468 с. 8. Румянцев З. П. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 3. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 336 с. 9. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с. 10. Тронин Ю. Н. Менеджмент и проектирование фирмы: Учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 416 с. 11. Франчук В. И. Основы построения организационных систем. — М.: Экономика, 1991. — 112 с. 12. Ястремская Е. Н. Инвестиционный отдел предприятия: организационные основы создания // 36. науч. труды "Економіка: проблеми теорії та практики". Вип. 148. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. — С. 172 — 185. 13. Кроль Ю. Я. Экономический механизм процесса инвестиционного бизнес-планирования (методология та практика). — Харків: Основа, 2002. — 176 с.